



Facultad de Administración y Negocios

Carrera de Administración de Empresas

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Propuesta de Valor al empleado en una MyPe Lambayeque 2020

Autores

Vidaurre Chavarry, Katherine Elizabeth (Código:1622266)

Vílchez Muñoz, Karla Patricia (Código: 1622482)

Docentes

Gamonal Torres, Carlos Ernesto (Cód.: c20595)

Vidal Taboada, Silvia Lourdes (Cód.: c17395)

Chiclayo, Perú

Septiembre – 2020

Declaración de Autenticidad y No Plagio (Grado Académico de Bachiller)

Por el presente documento, yo VIDAURRE CHAVARRY, Katherine Elizabeth, identificado/a con DNI N°72760266, egresado de la carrera de Administración de Empresas, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "El nivel de propuesta de valor al empleado en una MyPe Lambayecana 2020" para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Administración, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por esta autoría que lo suscribe y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en internet. Así mismo, afirmo que soy responsable de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a los dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú.

Chiclayo, 06 de Octubre de 2020



Vidaurre Chavarry, Katherine Elizabeth

72760266

Declaración de Autenticidad y No Plagio (Grado Académico de Bachiller)

Por el presente documento, yo Vilchez Muñoz Karla Patricia , identificada con DNI N° 76170118, egresado de la carrera de administración de empresas, informo que he elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Propuesta de valor al empleado en la empresa de transporte y servicios Vanina E.I.R.L - 2020 ", para optar por el Grado Académico de Bachiller en la carrera de Administración de empresas, declaro que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por el/los autor/es que lo suscribe/n y afirmo que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejo constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmo que soy responsable solidario de todo su contenido y asumo, como autor, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine la Universidad Tecnológica del Perú y a lo estipulado en el Reglamento de SUNEDU.

Chiclayo, 06 de octubre de 2020



Vilchez Muñoz Karla Patricia

76170118

Dedicatoria

Mi agradecimiento se dirige a las personas que estuvieron a mi lado como lo es mi madre, padre y hermanos quienes son la razón de mi vida; que con sus consejos, apoyo incondicional y paciencia hicieron que forje el camino correcto, también agradecerle a Dios el que en todo momento está ayudándome aprender y corregir mis errores.

Le agradezco a mi Universidad y a mis maestros por sus esfuerzos para que finalmente pudiera graduarme como profesional.

Contenido

Dedicatoria	4
Resumen	7
1. Problema de investigación	8
2. Objetivo general y específicos	8
2.1. Objetivo general	8
2.2. Objetivos específicos	8
3. Revisión de la literatura actual	9
4. Marco Teórico	12
4.1. Propuesta de valor al empleado (PVE)	13
4.2. Ventajas de una propuesta de valor potente y bien elaborada	13
4.3. Necesidades de definir una PVE	13
4.4. Una PVE basado en la recompensa total y dividida en cuatro grupos	14
4.4.1. Puntos de referencia de una PVE efectivo	14
4.4.2. Elementos de recompensas totales	15
4.4.3. Perspectiva de Towers Watson sobre las recompensas totales	15
4.5. Una promesa para captar	16
4.6. Los pilares de la PVE	16
4.7. Atributos de una PVE	17
5. Hipótesis	18
6. Metodología de la investigación	18
6.1. Tipo de investigación	18
6.2. Diseño de investigación	18
6.3. Población y muestra	18
6.4. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección	19
7. Resultados y Discusión	20
8. Conclusiones y recomendaciones	33
9. Bibliografía	35
10. Anexos	38
10.1. Anexo 1: Ficha de investigación	38
10.2. Anexo 2: Operacionalización	41
10.3. Anexo 3: Presupuesto	43
10.4. Anexo 4: Encuesta	44

Índice de Figuras

Figura 1. Pilares de la Propuesta de Valor al Empleado	16
Figura 2. Distribución de los colaboradores por edad y grado de instrucción	19
Figura 3. La relación de los colaboradores durante el tiempo que vienen laborando	21
Figura 4. La identificación y adaptación de las actividades en la empresa	21
Figura 5. La conformidad de la inducción y capacitación de la empresa	23
Figura 6. El área toma en cuenta las opiniones de los colaboradores	23
Figura 7. Las capacitaciones para el desempeño laboral y cualquier cambio de la empresa	25
Figura 8. El crecimiento laboral	25
Figura 9. Las herramientas para realizar el trabajo de manera adecuada y a tiempo	26
Figura 10. Accidente laboral y cubrimiento del seguro	27
Figura 11. La orientación para la jubilación	28
Figura 12. La conformidad de la jornada laboral	28
Figura 13. La conformidad de la remuneración percibida	30
Figura 14. El ofrecimiento de incentivos	30
Figura 15. La celebración de festividades	31
Figura 16. El reconocimiento de los logros laborales	31

Resumen

El trabajo de investigación titulado “Propuesta de valor al empleado en una MyPe Lambayecana 2020” tiene como objetivo estudiar el nivel de propuesta de valor al empleado que desarrolla una pequeña empresa, destacando si cumplen a través de esta propuesta de valor con todos los beneficios que ofrece una organización a sus colaboradores a cambio de sus aportes como conocimientos, habilidades, rendimiento y experiencia. En el análisis realizado a través de trabajos de investigación de empresas en Europa y en el Perú se plantea como la Propuesta de Valor al empleado de manera definida y en conjunto con estrategias de recompensas puede reducir el alto nivel de rotación cuyo promedio anual es del 15% actualmente, sin considerar a los practicantes ni al personal temporal al promedio ideal que es el 7%. En el cual esto se desarrolla por el mal ambiente laboral y por la falta de todos los beneficios que puede otorgar una empresa a un colaborador a cambio de sus habilidades y experiencias. Además, favorece positivamente en la productividad y rentabilidad de la empresa. Respecto a la investigación realizada en la Empresa MyPe Lambayecana Transporte Vanina E.I.R.L, se observó la problemática, en el cual consiste que el nivel de propuesta de valor al empleado es del 10% aproximadamente, concordando con la teoría de pequeñas empresas no emplean una propuesta de valor definida en sus organizaciones, efectúan solo los beneficios de acuerdo a ley, sin diferenciarse de la competencia. Y, además, que no cumple con todos los 5 pilares que permite formar una PVE efectiva. En el cual, la empresa debería poner en primer lugar la PVE si quieren diferenciarse de la competencia, diseñando y aplicando una PVE identificando los 3 pilares que la empresa no cumple como es: Carrera, beneficios y pagar, acompañados de estrategias de recompensas ya que solo cuenta con incentivos, esto podría solucionar las distintas dificultades que la empresa tiene en mejora de los colaboradores y de los objetivos de la organización. Ya que, por ser una empresa MyPe tiene una gran ventaja, sus áreas son pequeñas y la PVE se puede aplicar y evaluar de mejor manera.

Palabra clave: Propuesta de valor, Talento humano, Motivación al personal y Employer branding

1. Problema de investigación

A nivel mundial la mitad de las empresas tienen deficiencia para retener y atraer un talento con alto potencial, a pesar de que el 48% de estas indican que la actividad de contratación ha aumentado (Towers W. , 2017).

En el Perú, las principales empresas presentan una alta nivel de rotación cuyo promedio anual es del 15%, sin considerar a los practicantes ni personal temporal. La rotación anual promedio ideal es del 7%, de esta manera observamos que tenemos una gran dificultad frente al ámbito laboral. Evidenciando la falta de propuesta de valor al empleado, ya que hoy en día, la EVP describe el mix de los beneficios, características y formas de trabajar en una organización. Como el sueldo, la línea de carrera, el ambiente laboral, la flexibilidad de horarios y el cargo que se asumirá. Teniendo en cuenta que, si la EVP no se emplea o no se actualiza en una empresa, se generan sobrecostos en el reclutamiento, selección, capacitación y en la curva del aprendizaje para aquellos talentos que recién se introducen en el ambiente laboral. Restando competitividad en las organizaciones y favoreciendo a los competidores (Narváez, 2014).

Una EVP, centrada en el reconocimiento de los talentos, trae múltiples ventajas a la organización como reducción en los costos de reclutamiento, mejor posicionamiento en el mercado, permanencia laboral y compromiso hacia la empresa, creando experiencias inolvidables para los clientes (Narváez, 2014).

Siendo ese el caso, se plantea el siguiente problema: ¿Qué nivel de propuesta de valor al empleado existe en una Pyme Lambayecana 2020?

2. Objetivo general y específicos

2.1. Objetivo general

Determinar el nivel de propuesta de valor al empleado en una MyPe Lambayecana 2020

2.2. Objetivos específicos

- Identificar qué pilares de la PVE se toman en cuenta en una MyPe Lambayecana desde el punto de vista de Jeffrey Pfeffer.

- Identificar en qué grupo de la propuesta de valor del empleado se encuentra la empresa Transportes Vanina EIRL.

3. Revisión de la literatura actual

A nivel de Europa, se realizó una investigación sobre las empresas IBEX 35, relacionado a la propuesta de valor al empleador (PVE), se clasifica en tres grupos: explícitas (empresas que cumplen los requisitos de presentar el valor que aporta trabajar en una empresa), implícito (empresas que no cuentan con los atributos, pero que si es posible percibir este valor de forma tácita) y sin EVP (empresas que no tiene definido el PVE y sin mención de cómo trabajar y que te aporta). La principal conclusión a la que se llegó es que tan solo el 37% de las empresas cuentan con una PVE explícito como BBVA o Banco Santander. El 63% restante se distribuye entre las que cuentan con una PVE implícita, que son el 40% del total y el 23% de las que no constituye ninguna PVE. De acuerdo con el resultado de la aplicación PVE, se observa que menos del 50% de las empresas IBEX 35 no tienen definida su PVE. Evidenciando que la estrategia que se aplica no es la más adecuada o no se le dedica los esfuerzos oportunos (Goncer, 2014).

El banco BBVA constituye y aplica un conjunto de prácticas de una PVE, valoradas tanto interna como externamente y diferenciado frente a la competencia. Con esta definición de atributos como marca empleadora, el banco busca y logra posicionarse como el mejor empleador en su sector, estrategia que se visualiza por su participación en rankings y en la certificación y obtención de premios como un buen lugar para trabajar (Goncer, 2014).

A nivel en América Latina, se realizó una investigación en EE. UU en las empresas de Dow Jones Industrial Average (DJIA), con el propósito de conocer el porcentaje de PVE que se aplica. En el cual, se encuentra que el 50% de las compañías cuentan con una PVE explícita como The Coca Cola Company, Nike, Visa o Disney. Además, se observa que solo el 3% del total de las empresas no presentan un EVP. Por ende, se muestra que las empresas DJIA son los lugares más atractivos para trabajar y el interés que muestran los candidatos por conocer qué valor les aporta (Goncer, 2014). Asimismo, Valle y Ruz et al (2015), indican que en Chile se realizó un estudio a una empresa de Call Center para disminuir la rotación de empleados. La investigación primero describe las expectativas de trabajo para examinarlas y parte de eso para plantear el modelo. El modelo consiste en aplicar mejores sueldos, grandes beneficios, nuevas experiencias individuales. Se concluyó que las dimensiones de una propuesta de valor

al colaborador como el aumento salarial y reconocimientos laborales son imprescindibles y eficientes para detener al colaborador en la empresa (Citado por Espinoza y Rojas,2019).

De la misma forma Fonseca (2016), realizó un estudio en la Empresa NCH ECUADOR S.A para una propuesta de valor al empleado para bajar el índice de rotación del personal y la deficiencia del clima laboral en el Distrito Metropolitano de Quito”. El plan fue dirigido a toda la organización, con el objetivo de reducir la rotación de los trabajadores, por el cual se origina por un mal ambiente laboral, competencia entre los colaboradores, desconocimiento de funciones y carencia de capacitaciones. Se planteó renovar el ambiente laboral, promover la comunicación y controlar el desempeño laboral. El área encargada de todo el proceso de capacitación fue la de RRHH. Al finalizar el estudio dio como resultados positivos en el ambiente laboral y la mejora del desempeño del colaborador (Citado por Espinoza y Rojas,2019).

A nivel nacional se observa que en el Perú existen dos grupos de empresas, las grandes y pequeñas. Las grandes empresas son parte de la globalización, que laboran con una gestión de talento actualizada, con objetivos enfocados y una participación constante en las decisiones de la empresa. Y las pequeñas empresas son parte del mercado laboral y existe una persona en específica que se encarga de todas las operaciones de las áreas. Observando, que el primer grupo se encuentran en constantes cambios más que en el segundo, en el cual los cambios son muy lentos (Jáuregui,2017).

El tema de atraer talento es una de las dimensiones que más se critican en el Perú, por la falta de prioridad que tienen las empresas en la retención, capacitación, motivación y calidad de vida del colaborador. Esto se vio reflejado en el ranking mundial de talentos que se dio en el 2017, de estar en el puesto 42 pasar al puesto 46 (Avolio,2017). Sin embargo, se demuestra que las empresas peruanas se están sumando para mejorar los beneficios que brindan a sus colaboradores. Destacando los factores más importantes para un colaborador al aceptar un puesto de trabajo como es la remuneración con un 27%, un buen clima laboral con un 23%, contar con todos los beneficios con un 22%, la línea de carrera con un 19% y los horarios flexibles con un 9% (Zumaeta,2018).

Flores y Huamán (2015), indica que las pequeñas empresas como las MyPes representan el 99,4% del total de las empresas peruanas y sobre todo gran parte de la oferta laboral nacional (Citado por Valenzuela y Moron,2019). Incluso, Choquehuanca (2017) indica que cuentan con la ayuda del estado, para su estudio y desarrollo. Sin embargo, no todas las MyPes llevan a cabo sus actividades de manera competente y en consecuencia llegan al cierre (Citado por Valenzuela y Morón, 2019). Aphac (2017), indica que respecto al desarrollo de las

MyPes, el área de recursos humanos es la más afectada. Sobre todo, el ambiente laboral que es una parte fundamental, que permite a los colaboradores que alcancen un excelente desempeño. Así mismo, su estructura financiera, en el cual sus activos no son propiamente empleados, y dan poca importancia al área. Por ende, esto contrae el estancamiento y la oportunidad de crecimiento (Citado por Valenzuela y Moron, 2019).

Mayson (2006), indica que la mayoría de las empresas MyPes tienen deficiencia en su estructura y lineamientos, debido a su informalidad, los limitados recursos económicos y escasos colaboradores, evidenciado la poca información acerca de las prácticas de recursos humanos (Citado por La Rosa, 2014). Además, Titus (2003), indica que las MyPes fracasan debido a la deficiencia de las habilidades del recurso humano. Estas determinan el éxito de una organización. El no ser identificadas y atendidas a tiempo determinan el fin de la empresa (Citado por Blas, 2017).

Según Flores y Huamán (2015), indica que una gestión eficiente en el área del recurso humano genera valor a las empresas, y a la vez identifica talentos y equipos de trabajos exclusivos, que permiten el desarrollo de la organización. La capacitación que está dentro de esta área es uno de los factores primordiales que deben ir de la mano con los colaboradores, ya que logra la adaptación y actualización a los cambios modernos y sobre todo a enfrentarse a los mercados agresivos. Por ende, Moreno et al. (2009) capacitación es un factor vital para el desarrollo de la productividad del colaborador. Otorga competencias, desarrolla habilidades y fomenta actitudes que permiten alcanzar un óptimo desempeño del trabajador (Citado por Blas, 2017).

Montalván (1999), indica que el recurso humano (colaboradores o talentos) es la herramienta principal, más valiosa y efectiva con que puedan contar todas las organizaciones grandes o pequeñas que quieren alcanzar sus objetivos. Tal es el caso, que las grandes empresas suelen contar con áreas bien estructuradas, para manejar una propuesta de valor al empleado. En cambio, en las MYPES se encuentran escasas de tal apoyo, ya que muchas veces sus limitados recursos económicos se orientan hacia áreas de mayor prioridad. Debido a que no se considera una necesidad por el tamaño de la organización. Sin embargo, pese al tamaño también se realiza los mismos procesos de recursos humanos que de las grandes empresas como; selección del personal, la remuneración y la administración de personal, donde el gerente general tiene la responsabilidad total (Salazar et al., 2003).

Los procesos y programas de recursos humanos se considera que son prioridad de las grandes organizaciones y están restringidos para las pequeñas empresas, debido a que generan excesivos costos. Sin embargo, Klass (2010) indica que esto puede cambiar

aplicando modelos de outsourcing tercerizados con un menor costo y con el mismo resultado de eficiencia para la empresa. Incluso, se sostiene que los conocimientos del tema de RR.HH. puede ser aplicado en las pequeñas organizaciones de forma adaptativa, en el cual se puede desarrollar mejor, debido al poco nivel del personal. Además, Marcarti (2008), indica que logra un papel clave en la capacidad y personalidad de los empresarios que las lideran para el crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

En la investigación del Impacto del clima laboral, se concluye a través de diferentes encuestas el estado de satisfacción de 70 colaboradores dentro una empresa MyPe. Respecto del lugar donde laboran, el 48.6% de los colaboradores se encuentran insatisfechos, debido al poco salario que perciben, al no ser reconocidos, a la escasa capacitación y la poca oportunidad que dan los empleadores en seguir una línea de carrera. Respecto al área que trabajan, el 48.6% de los colaboradores se encuentran insatisfechos, debido a la falta de incentivos por parte de sus empleadores para realizar de mejor manera sus labores. Respecto al salario que perciben, el 50% de los colaboradores se encuentran insatisfechos. Mostrando de esta manera que la mayoría de las empresas no consideran la labor de los colaboradores y las funciones que estas realizan. Respecto a los equipos que implementan las empresas para ejecutar cualquier labor, el 42.9% de los colaboradores afirman que no cuentan con los instrumentos necesarios para ser más rápido sus trabajos y esto les conlleva a quedarse horas extras para culminar. Respecto a la línea de carrera, el 52.9% de los colaboradores encuestados indican que no tienen una oportunidad para crecer profesionalmente, debido a que la empresa no tiene áreas estructuradas que permitan ascender. En base al resultado de las encuestas realizadas y las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, se evidencia que sí las empresas manejan y aplican eficientemente la propuesta de valor al colaborador, aseguraría su desarrollo organizacional y por ende su crecimiento en el mercado (Valenzuela y Morón, 2019).

4. Marco Teórico

Según Robbins (2004), las organizaciones se hacen frente a grandes retos que contrae la globalización como la actualización de la tecnología, los desbalances económicos, las nuevas tendencias sociales y políticas (Citado por Valdebenito, 2016). La variación en el ambiente empresarial los últimos años ha originado un cambio radical de tal forma que las empresas ven los recursos humanos (los trabajadores) como el activo más valioso. Y como una de las mejores estrategias para poder lograr las metas establecidas de la organización.

Sin embargo, Ramos (2011) indica que a pesar de ser beneficioso son difíciles de gestionar y retenerlos. Es por eso, por lo que se emplea una propuesta de valor para poder favorecer al colaborador.

4.1. Propuesta de valor al empleado (PVE)

Minchington (2005), nos indica que una EVP son ofrecimientos y beneficios que otorga la empresa a cambio de los conocimientos, de las habilidades y de la experiencia que un colaborador pueda aportar. Por otro lado, Watson Towers (2010) nos define el EVP como la experiencia ofrecida por un empleador a cambio del rendimiento y el desempeño (Citado por Browne, 2012).

Jiménez, A (2013), nos dice que la conexión del empleado con el EVP determina su nivel de esfuerzo voluntario para dar existencia a los principios corporativos de la organización, además un EVP bien diseñado estratégicamente atrae, retiene, involucra e incentiva a los empleados a incitar el éxito y prestigio empresarial. También nos interpreta que el EVP es como la respuesta a las preguntas que un empleado realiza como, por ejemplo: "¿qué hay para mí?" y ¿qué más me puedes ofrecer?". (Citado por Browne ,2012).

4.2. Ventajas de una propuesta de valor potente y bien elaborada

- a) Reduce los costes de reclutamiento, ya que contar con una buena imagen de marca y con una EVP potente genera expectativas positivas en los nuevos colaboradores y esto hace que atraiga a empleados potenciales a bajos costos.
- b) Incrementa el nivel de compromiso e identidad de los empleados con la compañía, y, por lo tanto, disminuye de la tasa de rotación.
- c) Genera un posicionamiento positivo de la compañía. Externamente, brinda una buena percepción en el sector como un buen lugar para trabajar, lo cual influye no sólo en la reducción del tiempo para cubrir determinadas posturas, sino que ayuda a incrementar el número de postulantes calificados que hacen de la compañía ocupe un lugar diferencial, muestren interés por conocerla e incorporarse a ella (Citado por Browne ,2012).

4.3. Necesidades de definir una PVE

Según Rodríguez (2014), en un estudio de profesionales de Estados Unidos el primer paso para un proyecto y desarrollo de una estrategia consiste en interpretar una EVP. La EVP agrupa lo que la empresa ofrece a los colaboradores potenciales. Son aquellas cualidades que se caracterizan por trabajar en una empresa. La EVP es el ADN de la empresa, que incluye los principios corporativos, en el cual se conjuga con la cultura organizacional. Esta actitud de

identidad afirma la buena imagen de la empresa. Que se debe transmitir con toda la organización a través de hechos y una excelente comunicación (citado por Goncear, 2014).

4.4. Una PVE basado en la recompensa total y dividida en cuatro grupos

Global Talent Management and Rewards Study (2012- 2013), nos argumenta que en general, el acuerdo formal de los empleados sigue siendo relativamente nuevo para muchas organizaciones. Organizaciones que se enfrentan a los mercados laborales, como los de las economías de rápido crecimiento, son considerablemente más propensos que los de las economías desarrolladas a tener un EVP articulado en su lugar. Un estudio de la fuerza laboral global, nos muestra la evolución de una Propuesta de Valor al Empleado efectiva por segmentos de mercado.

El Grupo N°1 táctica (menos de 25%), no ha progresado en el desarrollo de recompensas totales. Enfoque o un EVP formal y articulado. El grupo N° 2 integrado y estratégico (50%), han iniciado formalmente un EVP y adoptado un total enfoque de recompensas. Hay un mayor enfoque en una integración estrategia para gestionar recompensas y talento, y han declarado objetivos para cada programa de recompensa y gestión del talento. Cabe señalar que cierta disminución de la atracción y dificultades de retención, un aumento de empleados altamente comprometidos y se pueden ver mejores resultados financieros tan pronto como organización articula su EVP. El grupo N°3 comunicarse y entrega (70%). Han comunicado efectivamente su EVP a empleados y han cumplido con sus promesas de EVP. Y por último el grupo N°4 segmentar y diferenciado (100%). Ha diferenciado su EVP de otras organizaciones. con quienes compiten por el talento y tienen EVP personalizados para segmentos críticos de la fuerza laboral. Es más probable que este grupo logre mejores resultados que sus pares: menos atracción y dificultad de retención, empleados más comprometidos y mejores resultados financieros (Citado por Towers Watson ,2012).

4.4.1. Puntos de referencia de una PVE efectivo

- a) Desarrollando una EVP formal
- b) Comunicar eficazmente el EVP a los empleados
- c) Alinear el EVP con los que la organización representa en el mercado
- d) Cumplir las promesas de EVP
- e) Diferenciar la empresa de la competencia
- f) Diseño de un EVP personalizado para los empleados (Citado por Global Talent Management and Rewards Study, 2012- 2013).

4.4.2. Elementos de recompensas totales

- a) Articular las recompensas totales alineadas con la estrategia comercial y de recursos humanos.
- b) Usar la estrategia y los objetivos comerciales para informar gestión de talentos y programas de recompensa.
- c) Crear objetivos específicos para cada programa de gestión y recompensa para alinearlos con el EVP.
- d) Emplear análisis organizacionales (análisis de desempeño, demografía, datos de rendimiento) para probar efectividad de los programas de recompensas totales. (Citado por Global Talent Management and Rewards Study, 2012- 2013).

4.4.3. Perspectiva de Towers Watson sobre las recompensas totales

Global Talent Management and Rewards Study (2012- 2013), toma un enfoque integrado y completo vista de recompensas totales y el EVP. La filosofía central incorpora recompensas totales como elemento crítico dentro del EVP más grande: destacando creencias de que cada recompensa total programada debe alinearse con la estrategia comercial, se requiere inversión e impulso comportamientos de los empleados.

Alinear recompensas con resultados comerciales a través de negocios es una forma efectiva de garantizar esa recompensa. Las inversiones alcanzan los objetivos de la organización. Un diferenciador clave en nuestro enfoque es la organización de recompensas en tres categorías que se alinean con cómo piensan los empleados las recompensas.

En el contexto más amplio, las recompensas totales comprenden una importante porción del trato entre empleador y empleado, también el actual clima de negocios, las empresas necesitan revisar y actualizar su EVP.

- a) Fundacional: Programas de recompensa proporcionados como una condición de empleo, incluyendo salario y beneficios básicos.
- b) Basado en el rendimiento: programas de recompensa previstos para rendimiento superior, incluidos incentivos.
- c) Carrera y medio ambiente: recompensas que proporcionan una atractiva experiencia laboral, incluido el desarrollo profesional, programas de capacitación, equilibrio trabajo / vida y trabajo flexible.

En el contexto más amplio, las recompensas totales comprenden una importante porción del trato entre empleador y empleado, también el actual clima de negocios, las empresas necesitan revisar y actualizar su EVP (Citado por Towers Watson ,2012).

4.5. Una promesa para captar

El estudio People Matters (2012) nos dice que la PVE es una estrategia que se encarga de ubicar a la empresa con una excelente imagen de referencia para el colaborador como un buen lugar para laboral. Transmitiendo una experiencia única. También, es una serie de cualidades que el mercado laboral ofrece y los colaboradores observan para elegir. Esta definición se hace tomando en cuenta diferentes aspectos de la empresa como quiénes somos, dónde se quiere llegar, cuáles son las prioridades y motivaciones, que nos hace únicos y diferentes de las demás compañías (Citado por Aguado y Avilés, 2012).

Las organizaciones deben considerar esto como un marco para comprender y diseñar su propia propuesta de valor, las preferencias de su personal y las aspiraciones de los empleados o la organización y el PVE real.

4.6. Los pilares de la PVE

Según Jeffrey Pfeffer (2012), los principales impulsores para la participación de los empleados son: (Citado por Browne, 2012).

Figura 1.
Pilares de la Propuesta de Valor al Empleado

Afiliación	Contenido de trabajo	Carrera	Beneficios	Pagar
Misión Reputación y clasificación Ambiente de trabajo Ciudadanía comunitaria Cultura institucional	Variedad Desafío Estructura Autonomía Retroalimentación Impacto	Avance Título Crecimiento personal Formación Empleado Seguridad	Salud Jubilación Tiempo de trabajo Preparativos Tuitión	Salario base incentivos Reconocimiento de efectivo Proceso de pago y transparencia

Fuente: Libro Beacon

Las organizaciones deben considerar esto como un marco para comprender y diseñar su propia propuesta de valor, las preferencias de su personal y las aspiraciones de los empleados o la organización y el PVE real.

Ahora vamos a describir uno por uno de estas 5 dimensiones para tener más en claro su propósito: En la dimensión de Afiliación tenemos como indicador el ambiente de trabajo, en el cual son cualidades que son percibidas y experimentadas por los colaboradores y que además tienen influencia en el comportamiento de estos (Chiavenato,1999). Por otro lado, la cultura organizacional es el conjunto de costumbres establecidas por normas, valores y actitudes que comparten los trabajadores (Chiavenato,1999). En la segunda dimensión, tenemos como indicador la retroalimentación, en el cual se define no como una crítica o una

opinión. Si no, es una forma de hacer que los colaboradores mejoren a partir del entendimiento de su desempeño observada desde otro punto de vista. Es decir, incentivar de forma asertiva al trabajador, proporcionándole oportunidades adecuadas de desarrollo y crecimiento. En la tercera dimensión, tenemos como indicador el crecimiento personal, en el cual se define como el desarrollo profesional que brinda una empresa hacia el trabajador para que logre su necesidad de superación al éxito (Universidad Champagnat, 2001). En la cuarta dimensión, tenemos como indicadores salud, jubilación y tiempo de trabajo. Según Chiavenato (1999), nos dice que la salud y la seguridad de los colaboradores permite la preservación de la fuerza laboral. La salud no solo es la presencia de enfermedades en la persona sino, también su estado de bienestar físico y emocional. Por otro lado, Velázquez (2001), nos indica que la jubilación es un derecho que tiene todo colaborador de percibir su remuneración luego de culminar su tiempo servicio, en compensación de los años que prestó a la organización. Y el tiempo de trabajo es todo período durante el cual el colaborador permaneció en la empresa a disposición de un empleador y este realizó sus actividades o funciones de acuerdo con la legislación (Arastey, 2019). Y en la última dimensión pagar tenemos como indicador salario, incentivos y reconocimientos. Según Chiavenato (1999) nos dice que el salario es la compensación monetaria de una persona que realiza funciones o actividades diarias en una organización. También nos dice que los incentivos es la remuneración de manera sutil (gratificaciones, bonos, comisiones) de ponerse de acuerdo con el personal de la aportación que hacen a la organización y de incentivar el desempeño en esta. Y, por último, nos menciona que el reconocimiento es la acción o sentimiento de mostrar el éxito de un colaborador o equipo para fomentar que los demás se esfuercen para llegar a los objetivos de la organización y para realizar una realimentación positiva a los colaboradores.

4.7. Atributos de una PVE

Sibson Consulting (2012), ha creado un modelo de "Recompensa de trabajo" (ROW) que habla que para construir una estrategia total de recompensas que se traduce en una propuesta de valor para los empleados. Bajo este enfoque, recompensas, tanto financieras como no financieras se priorizan de acuerdo con las necesidades y preferencias de segmentos clave de talento en una organización. Este marco EVP tiene cinco elementos como la compensación, que es el dinero que reciben los empleados por su trabajo y desempeño. Los beneficios, que es la compensación indirecta que incluye salud, jubilación y tiempo libre. El contenido del trabajo es el agrado que los empleados perciben de ejercer su trabajo. La carrera, son las oportunidades a largo plazo que brindan las empresas que tienen empleados para su

desarrollo y avance en el ámbito profesional. Y, por último, la afiliación, que es el sentimiento de pertenencia que los empleados tienen hacia las organizaciones. (Citado por Browne, 2012).

5. Hipótesis

El nivel de una propuesta de valor al empleado es del 10% aproximadamente en una MyPe Lambayecana en el año 2020.

6. Metodología de la investigación

6.1. Tipo de investigación

Es de enfoque cuantitativo, en el cual se basa en características de los fenómenos sociales, que se convierte en un problema para analizarlo, y expresan una relación entre las variables que se van a estudiar de forma racional. En el cual, tienden a generalizar los resultados obtenidos (Bernal,2010).

Su alcance es no experimental, en cual se basa en no alterar las variables de estudio, se enfoca en observar situaciones ya existentes detenidamente para luego analizarlas tal como están (Bernal, 2010). También, es transversal porque recolecta información en un lapso de tiempo y lugar. Con el objetivo de detallar y estudiarlo en un determinado momento. Es como generar una foto instantánea de un suceso (Bernal, 2010). Y, es descriptivo porque selecciona aspectos y características peculiares de una persona, animal o cosa (Bernal,2010).

6.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental descriptivo, en el cual se basa en el estudio empírico de una variable independiente que no se manipula ni se realiza ninguna modificación a la realidad estudiada. Este diseño permite reunir información en un determinado tiempo y lugar con el propósito de detallar una o más variables e investigar los hechos y la valorización en que se manifiestan. Con el fin de lograr una visión y descripción fácil, clara y concisa (Bernal,2010).

6.3. Población y muestra

La población se define como el total de personas, institutos o cosas que tienen peculiaridades similares y sobre las cuales se requiere hacer un análisis. La población tomada en cuenta para la investigación fueron colaboradores entre ellos 7 hombres y 2 mujeres del área administrativa y el área operativa de la Empresa de Transporte Vanina E.I.R.L Chiclayo.

Además, se tomó como criterio la accesibilidad y la inclusión para la investigación (Bernal, 2010).

6.4. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección

Las técnicas que se van a emplear en esta investigación es la entrevista y la encuesta. La entrevista va dirigida al gerente de la empresa, en el cual consiste en reunir datos, con el objetivo de recabar información de forma oral y de manera personalizada del momento actual que se está analizando. Y la encuesta va dirigida para los colaboradores de la empresa, en el cual consiste en reunir y estudiar una muestra de datos de una población, convirtiendo la información adquirida en resultados estadísticos y de esta manera poder brindar una solución. Y, respecto a los instrumentos que se van a emplear es la guía de entrevista y el cuestionario. La guía de entrevista va dirigido al gerente de la empresa, en el cual consiste en dialogar con dos personas, uno ocupa el rol de entrevistador que es la persona que tiene mayor responsabilidad ya que dirige la entrevista y el entrevistado es la persona que se encuentra preparada para responder las preguntas. Y el cuestionario va dirigido al colaborador, en cual consiste en un conjunto de ítems(preguntas) diseñadas de acuerdo con la variable a investigar para obtener la información necesaria, y poder alcanzar los objetivos del proyecto (Bernal, 2010)

En este trabajo de investigación, el cuestionario elaborado paso por un proceso de validación a través de la V Aiken, en el cual fue validado por 5 expertos den investigación, provenientes de la Universidad Tecnológica del Perú, obteniendo un promedio de 0.85%, comprobando de esta manera, que el formulario elaborado está dentro del promedio estándar de la V Aiken para poder ser aplicado de manera virtual a los colaboradores de la Empresa MyPe Transporte Vanina E.I.R.L, este instrumento se puede visualizar en el Anexo N°05. Y cabe resaltar que la información obtenida fue realizada de forma virtual, a través de un formulario v, para asegurar la rapidez y fiabilidad de la data.

Ficha Técnica

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Autores: Katherine Elizabeth Vidaurre Chavarry y Karla Patricia Vílchez Muñoz.

Año: 2020.

Procedencia: Universidad Tecnológica del Perú

Objetivo: Determinar el nivel de propuesta de valor al empleado en una MyPe Lambayecana.

Áreas: Administrativa y Operativa

Aplicación: Individual (2 encuestadores)

Población: 9 colaboradores

N° Preguntas: 20 preguntas.

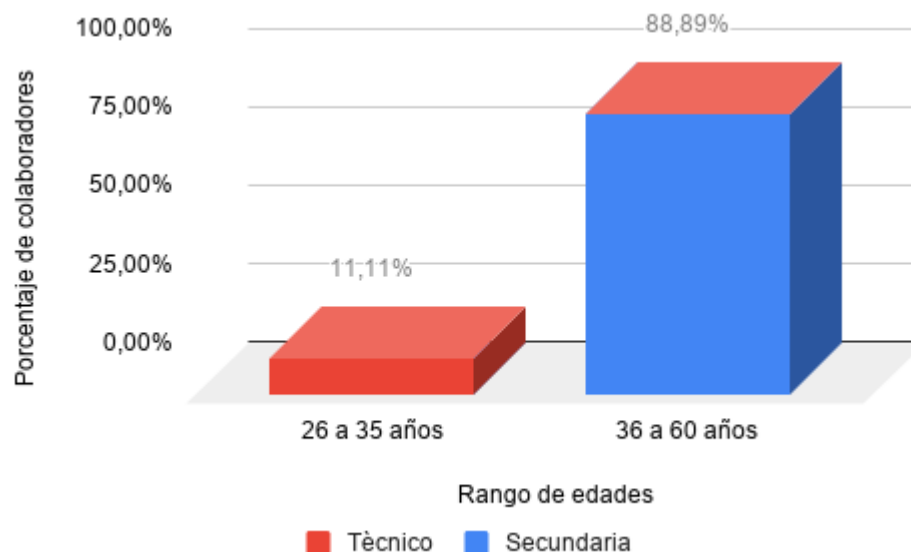
Duración del instrumento: 10 minutos, vía virtual

7. Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos por los instrumentos realizados reflejan en la Figura 2, que la empresa cuenta con colaboradores con diferente grado de instrucción y edad. El 88,89% de colaboradores que se encuentran desempeñándose en la empresa, tienen grado de instrucción secundaria, en el cual tienen entre 36 a 60 años y el 11,11% tiene grado de instrucción técnica con 26 a 35 años. Dando como resultado, que la organización al ser una empresa familiar, no exigen que los colaboradores que pertenezcan a la empresa tengan grados de instrucción superior y sean jóvenes, ya que eso no determina el desempeño que estos desarrollen.

Figura 2.

Distribución de los colaboradores por edad y grado de instrucción



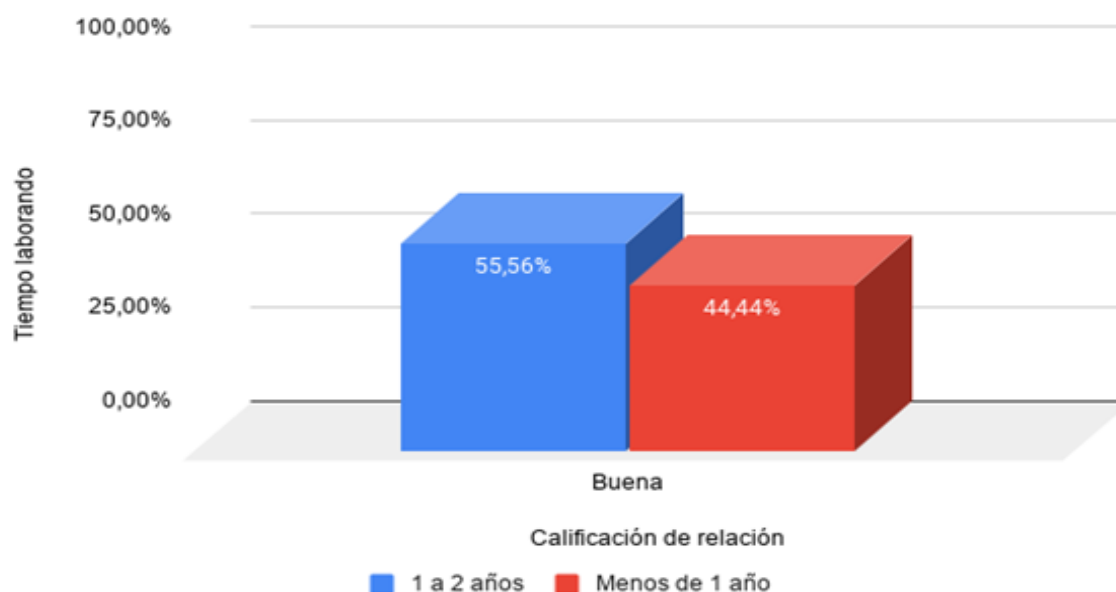
Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

De esta forma para identificar qué pilares de la PVE cuenta la Empresa Transporte Vanina se ha tomado como base los 5 pilares fundamentales mencionados por Jeffrey Pfeffer.

7.1. Dimensión Afiliación

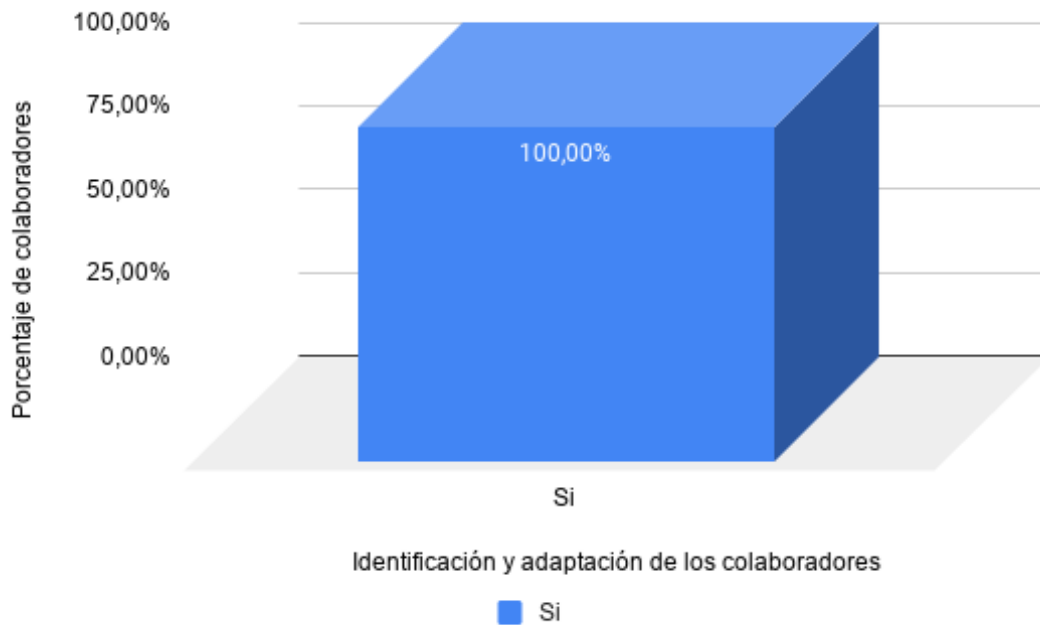
Para analizar la primera dimensión del nivel de propuesta de valor al empleado, se tomó en cuenta 1 indicador, el cual ayuda a conocer la relación y la adaptación que tienen los colaboradores entre sí y con la empresa. En la Figura 3, se observa que respecto a la pregunta cómo califica la relación que tiene entre sus compañeros de la organización durante el tiempo que han laborado, el 55,56% de los colaboradores que han laborado más de un año y el 44,44% que han laborado menos de un año, su relación es buena dentro de la empresa. En la Figura 4, se observa que respecto a la pregunta cómo los colaboradores se identifican y se adaptan con las actividades que realizan y el personal de la empresa, el 100% de los colaboradores responden que, sí se identifican con todas actividades y el personal, en el cual permite que se adapten rápidamente a cualquier cambio que genere la empresa. Estos resultados reflejan que el ambiente laboral de trabajo que se propicia en la empresa es bueno, permitiendo que cada colaborador realice y desarrolle sus actividades de manera eficiente, lo cual fue afirmado por el gerente: “La empresa tiene como cultura la disciplina, el respeto y sobre todo resalta el compañerismo para poder llevar una armonía de manera interna y eso se demuestre de manera externa a los clientes y se vea reflejado en los tiempos de entrega, en cumplir en la descarga del producto en los puntos de destino y ser más eficaces.”

Figura 3.
La relación de los colaboradores durante el tiempo que vienen laborando



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 4.
La identificación y adaptación de las actividades



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

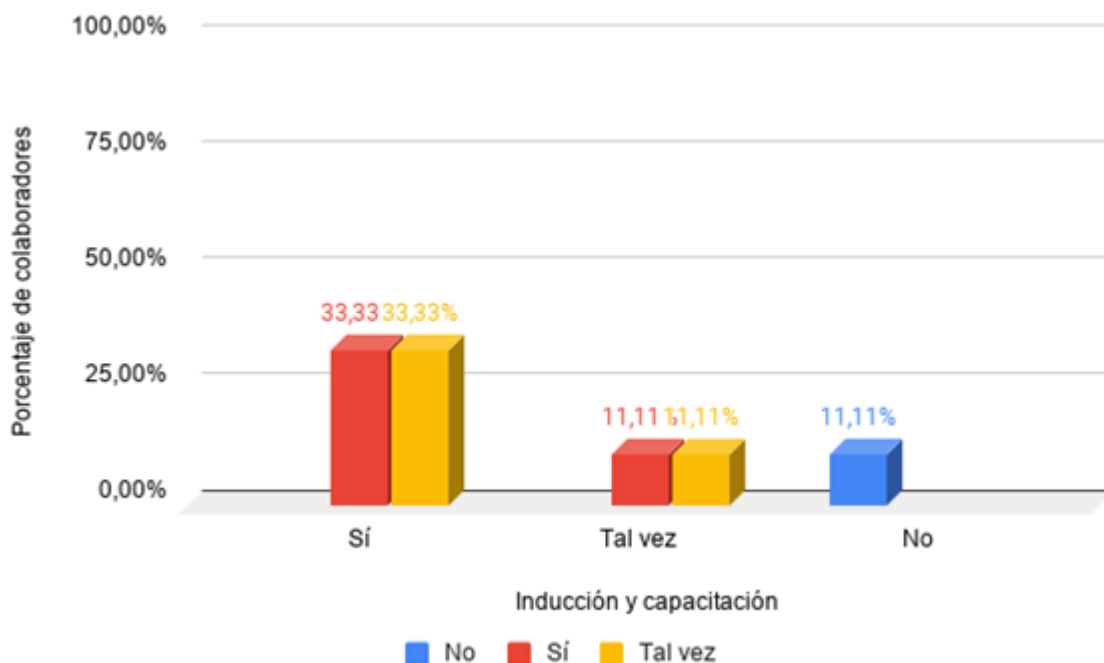
Como resultado general se percibe que la empresa desarrolla correctamente el pilar de afiliación debido a que se enfoca en mantener un buen ambiente laboral, contribuyendo a que los colaboradores se sientan identificados y parte de la empresa con el fin que todos lleguen al mismo objetivo, tal como lo afirma el gerente: “El ambiente laboral de la empresa es remar un solo ritmo para esforzarse en conjunto teniendo un mismo fin para llevar a la empresa a la mejor productividad posible”, coincidiendo con lo expresado por Chiavenato(1999), en donde explica que el ambiente de trabajo influye de manera determinante en el colaborador para la productividad y adaptación de cualquier actividad que se realice en la empresa.

7.2. Dimensión Contenido de Trabajo

Para analizar la segunda dimensión del nivel de propuesta de valor al empleado, se tomó en cuenta 1 indicador, el cual ayuda a conocer si la empresa retroalimenta a sus colaboradores, a través de la inducción, capacitación y toma de opinión. En la Figura 5, se observa que respecto a la pregunta si la empresa realiza inducción y capacitación a la hora de incorporarse a la organización, el 33,33% de los colaboradores que han postulado e

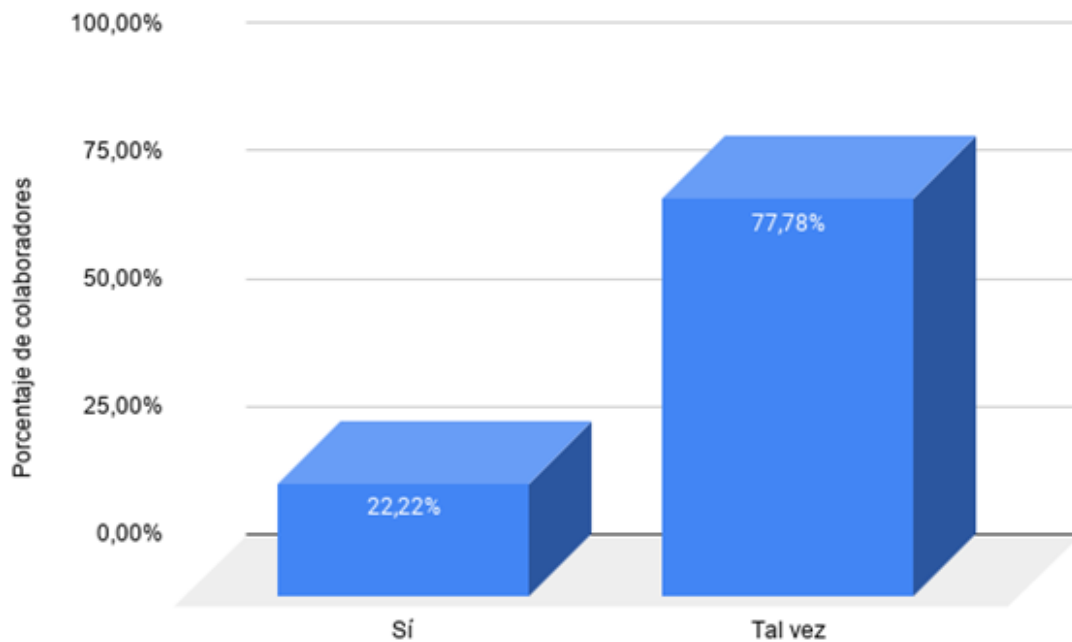
ingresado a laboral responden que sí tuvieron una inducción y capacitación de acuerdo con las funciones que iban a desempeñar. Sin embargo, un 11,11% responden que tal vez o no recuerdan haber recibido una inducción y capacitación a la hora de pertenecer a la empresa. En la Figura 6, se observa que respecto a la pregunta si el área donde se desempeñan toma en cuenta sus opiniones respecto a temas laborales, el 77,78% de los colaboradores responden que tal vez en algunas ocasiones toman en cuenta alguna opinión, y el 22,22% responden que sí toman en cuenta sus opiniones. Estos resultados reflejan que la retroalimentación que desempeña y realiza la empresa hacia sus colaboradores no es tan eficiente de acuerdo a las cifras vistas, lo cual el gerente afirma lo contrario: “La retroalimentación se realiza por áreas, para el área de administración se realiza cada vez que el colaborador termina un viaje y tenga una observación, una de ella puede ser el llenado de guías cuando el colaborador llega a la sede, se le brinda inmediatamente una explicación del llenado de este documento. Para el área de operaciones se le brinda un reforzamiento de observaciones mecánicas o técnica del vehículo”.

Figura 5.
La conformidad de la inducción y capacitación de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 6.
El área toma en cuenta las opiniones de los empleados



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Como resultado general se percibe que la empresa presenta algunas dificultades al desarrollar el pilar de contenido de trabajo, debido a que los colaboradores indican que no se les considera sus opiniones como ellos quisieran, en el cual señalan que les gustaría que se les tomen en cuenta para que se sientan más a gustos. Sin embargo, la empresa si realizase una buena retroalimentación de acuerdo con el área que se desempeña cada colaborador tal como lo expresa Oca (2011), en donde explica que la retroalimentación es una crítica constructiva, con el objetivo que el colaborador entienda y se desarrolle en la empresa cada vez mejor desde otro punto de vista.

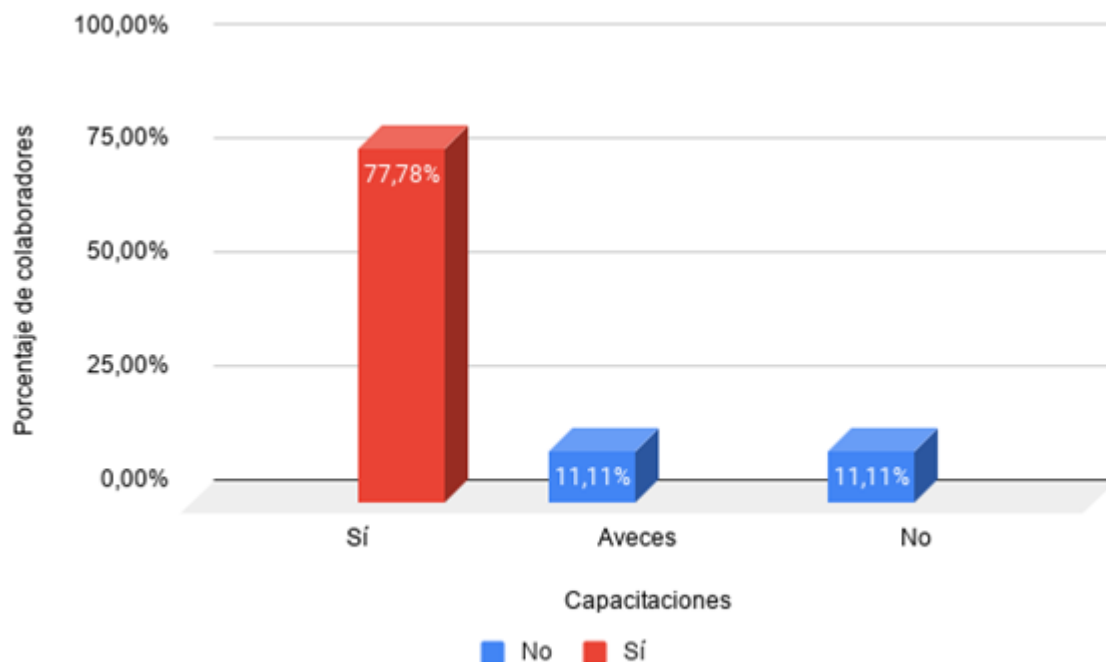
7.3. Dimensión Carrera

Para analizar la tercera dimensión del nivel de propuesta de valor al empleado, se tomó en cuenta 1 indicador, el cual ayuda a conocer si la empresa proporciona crecimiento personal a sus colaboradores, a través de las herramientas laborales, capacitaciones y línea de carrera. En la Figura 7, se observa que respecto a la pregunta si la empresa realiza capacitaciones para el desempeño y adaptación laboral para los colaboradores, el 77,78% responde que, sí está recibiendo capacitaciones respecto a sus funciones, en el cual les ha permitido adaptarse

rápidamente a cualquier cambio que haya generado la empresa. Y un 11,11% responden que a veces o no recuerda a ver recibida capacitación para desempeñarse mejor en sus funciones. En la Figura 8, se observa que respecto a la pregunta si la empresa cuenta con línea de carrera, el 55,56% de los colaboradores responden que no cuentan con una línea de carrera en la empresa o ésta les brinde una línea de carrera, y el 22,22% responden que sí o tal vez cuenten más adelante crecer en la empresa. En la figura 9, se observa que respecto a la pregunta que, si la empresa cuenta con los materiales e instrumentos necesarios para que el colaborador realizar un trabajo de manera adecuada y a tiempo, el 100% de colaboradores responden que sí tienen todos materiales para desarrollar sus funciones de manera eficiente y a tiempo. Estos resultados reflejan que el crecimiento laboral que proporciona la empresa no es para todas las áreas en general, pero todas las áreas cuentan con sus capacitaciones y herramientas necesarias para que se desempeñen de manera óptima y generen una buena productividad, lo cual fue afirmado por el gerente: “La empresa Vanina E.I.R.L ya que es una empresa familia los cargos o áreas solo lo maneja el ámbito familiar, debido a la especialización que cada uno de ellos realice. Por el cual existe línea de carrera en el ámbito administrativo más no en el ámbito operativo”.

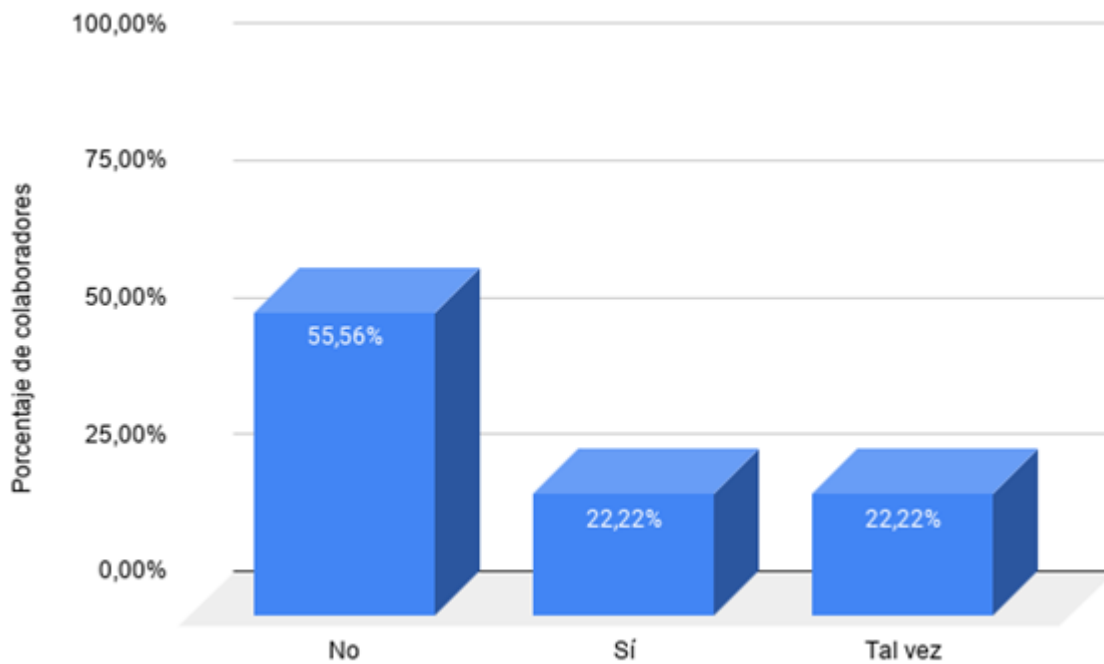
Figura 7.

Las capacitaciones para el desempeño laboral y cualquier cambio de la empresa



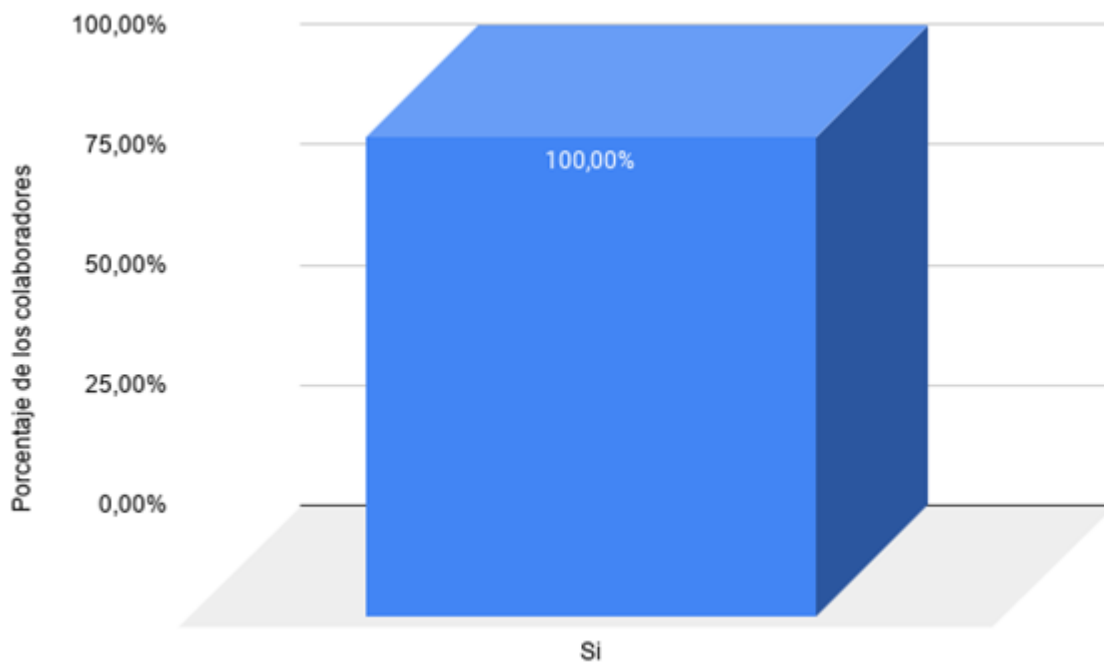
Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 8.
El crecimiento laboral



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 9.
Las herramientas para realizar el trabajo de manera adecuada y a tiempo



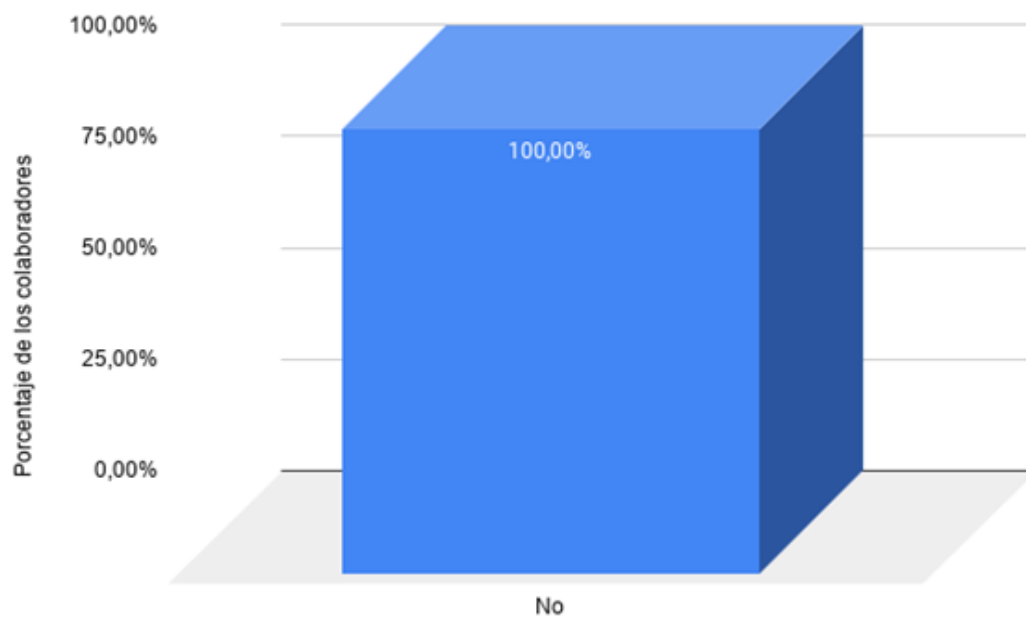
Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Como resultado general se percibe que la empresa presenta algunas dificultades al desarrollar el pilar de carrera, debido a que, por ser una empresa familiar y pequeña, no cuenta con diferentes áreas en el cual se pueda escalar. Como lo indica el gerente: “solo hay línea de carrera en el área administrativa por las diferentes funciones que se realizan, a diferencia del área operativa que solo se maneja una sola función”. Sin embargo, los colaboradores indican que, si la línea de carrera abarcara todas las áreas de la empresa, sería un motivo para desempeñarse más y lograr ese anhelo de superación, tal como lo expresa la Universidad Champagnat (2001), en donde explica que el crecimiento personal es el desarrollo profesional que te puede brindar una empresa con el fin de lograr esa necesidad de superación.

7.4. Dimensión Beneficios

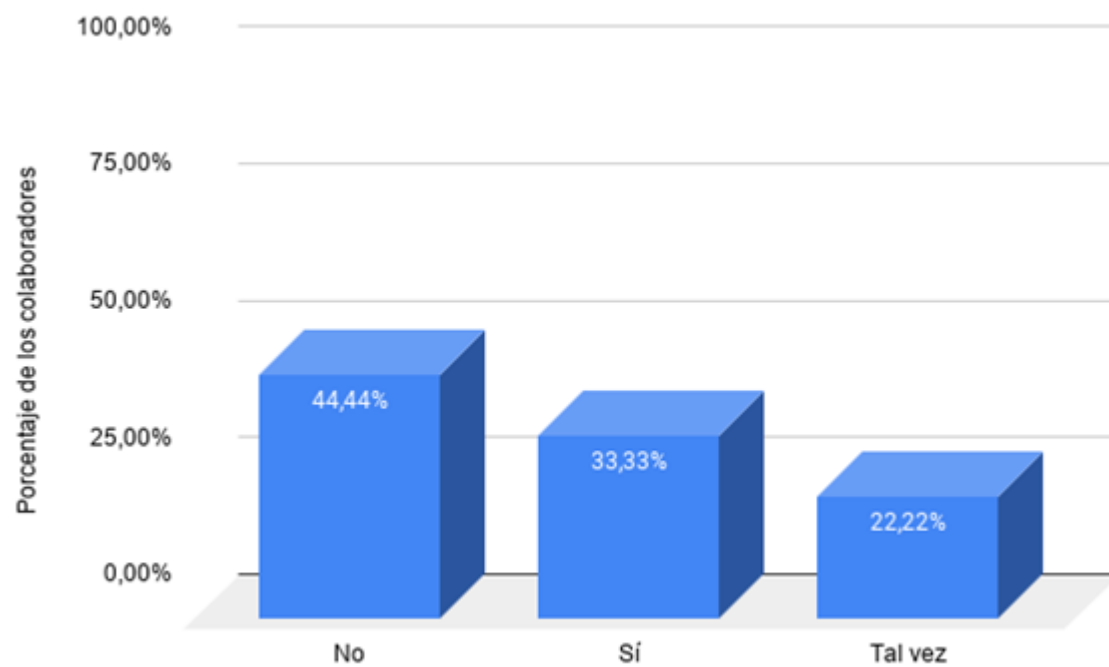
Para analizar la cuarta dimensión del nivel de propuesta de valor al empleado, se tomó en cuenta 3 indicadores, el cual ayuda a conocer si la empresa otorga beneficios de acuerdo con ley, a través seguro, jubilación y jornada laboral. En la Figura 10, se observa que respecto a la pregunta si alguna vez los colaboradores tuvieron un accidente, el seguro cubrió todos los gastos, el 100% responde que, no han tenido hasta ahora ningún accidente, por el cual no han necesitado que el seguro cubra los gastos generados. En la Figura 11, se observa que respecto a la pregunta si los colaboradores recibieron orientación sobre su jubilación, el 44,44% de los colaboradores responden que no han recibido una orientación sobre la jubilación, el 33,33% responde que si recibió información clara sobre la jubilación y sus beneficios que tendría más adelante y un 22,22% responden que tal vez les brindaron esa información. En la figura 12, se observa que respecto a la pregunta que, si los colaboradores están conformes con su jornada laboral, el 88,89% responde que si está conforme con su horario de trabajo y solo un 11,11% responde que no está conforme, debido a que el horario de trabajo es solamente para el área administrativa, ya que el área de operaciones, su jornada laboral depende del requerimiento o demanda de carga de los clientes. Estos resultados reflejan que los beneficios laborales que brinda la empresa se adecúan a las necesidades de los colaboradores, lo cual fue afirmado por el gerente: “Todos los trabajadores se encuentran en planilla cuentan con ESSALUD y por decisión de cada colaborador se encuentran ya sea en la ONP o AFP. Aparte cuentan con el SCTR que es un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo ya que nadie está libre de tener que afrontar un accidente laboral”.

Figura 10.
Accidente laboral y cubrimiento del seguro



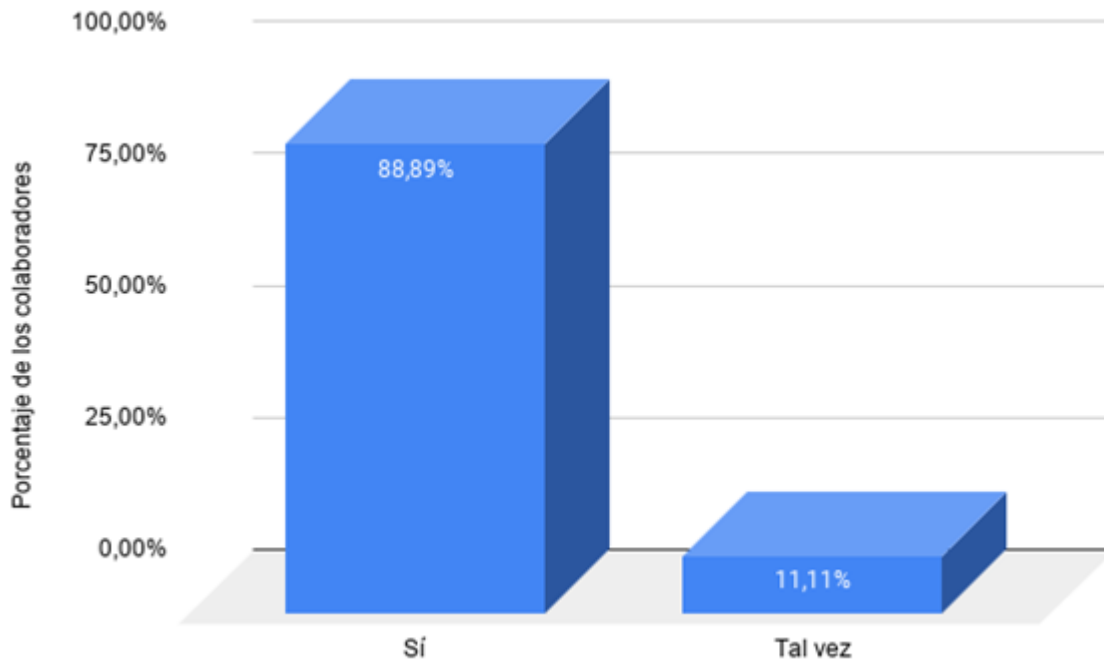
Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 11.
La orientación para la jubilación



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 12.
La conformidad de la jornada laboral



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

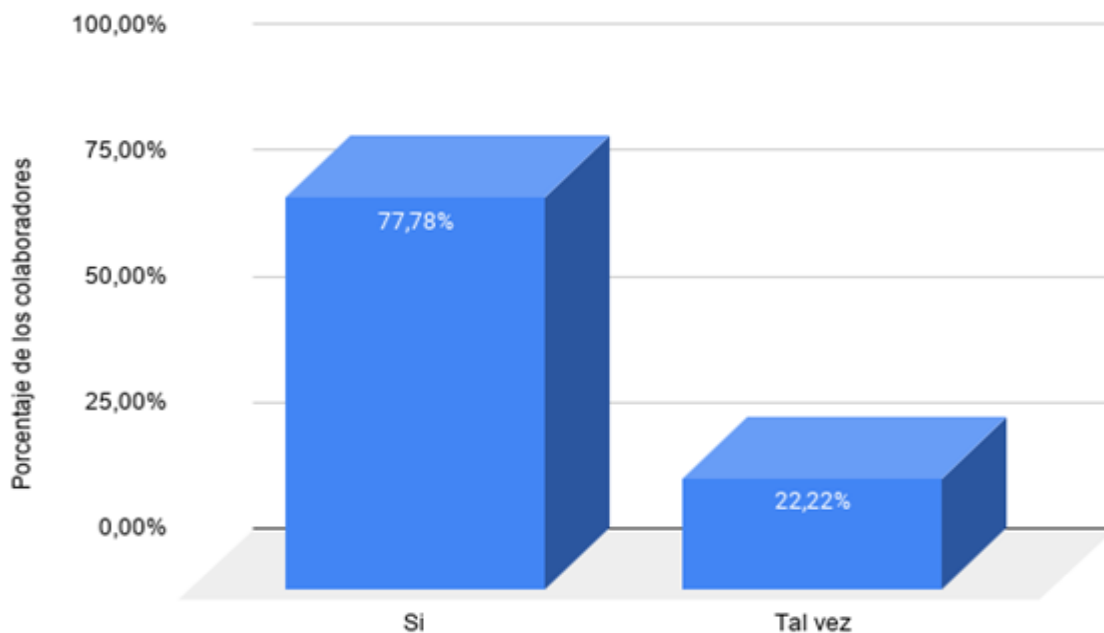
Como resultado general se percibe que la empresa presenta algunas dificultades al desarrollar el pilar de beneficios. Sin embargo, algunos colaboradores desean que se le explique mejor a detalle relacionado a los beneficios de su jubilación. Respecto al resto de beneficios, la empresa está pendiente de que se respete de acuerdo con la ley y no se perjudique ningún colaborador, ya que de esto también depende que un colaborador genere productividad tal como lo expresa Chiavenato (1999), que la seguridad de los colaboradores permite la preservación de la fuerza y productividad laboral.

7.5. Dimensión Pagar

Para analizar la quinta dimensión del nivel de propuesta de valor al empleado, se tomó en cuenta 3 indicadores, el cual ayuda a conocer si la empresa otorga pagos, festividades o incentivos monetarios, a través de una buena remuneración, celebraciones y reconocimientos. En la Figura 13, se observa que respecto a la pregunta si los colaboradores están conformes con la remuneración que perciben, el 77,78% responde que, sí están de acuerdo con el ingreso que les pagan cada mes y un 22,22% responden que tal vez están de acuerdo, pero si pudieran aumentar un poco más el sueldo sería gratificantes. En la Figura 14, se observa que respecto

a la pregunta si la empresa ofrece a los colaboradores incentivos, como en efectivo o en víveres por su desempeño, el 55,56% de los colaboradores responden que a veces han recibido incentivos, el 33,33% responden que no han recibido ningún incentivo monetario o víveres y solo el 11,11% de los colaboradores responden que sí han recibido un incentivo. En la figura 15, se observa que respecto a la pregunta que, si la empresa les celebra a los colaboradores sus cumpleaños, su navidad y sus fiestas patrias, el 66,67% responden que la empresa les prepara una pequeña reunión para los que cumplen años y respecto a las festividades del año y un 33,33% responde que hasta ahora no les han celebrado sus cumpleaños o compartidos alguna festividad del año. En la figura 16, se observa que respecto a la pregunta si la empresa reconoce sus logros del mes, el 55,56% de los colaboradores responde que a veces les reconocen su esfuerzo y meta de cada mes, pero no como empleados del mes, sino de manera verbal con unas felicitaciones y el 44,44% responde que no les reconoce sus logros mensuales. Estos resultados reflejan que la remuneración, incentivos y reconocimientos que otorgan la empresa permite que los colaboradores se mantengan contentos y logre ser un colaborador eficaz, lo cual fue afirmado por el gerente: “La empresa ofrece incentivos de manera monetaria con el monto de S/200.00 o de víveres muy aparte de entregarse 1 vez al año su canasta navideña, con el fin que el colaborador se sienta de la empresa y que como empleador no pasamos de percibir esos detalles”.

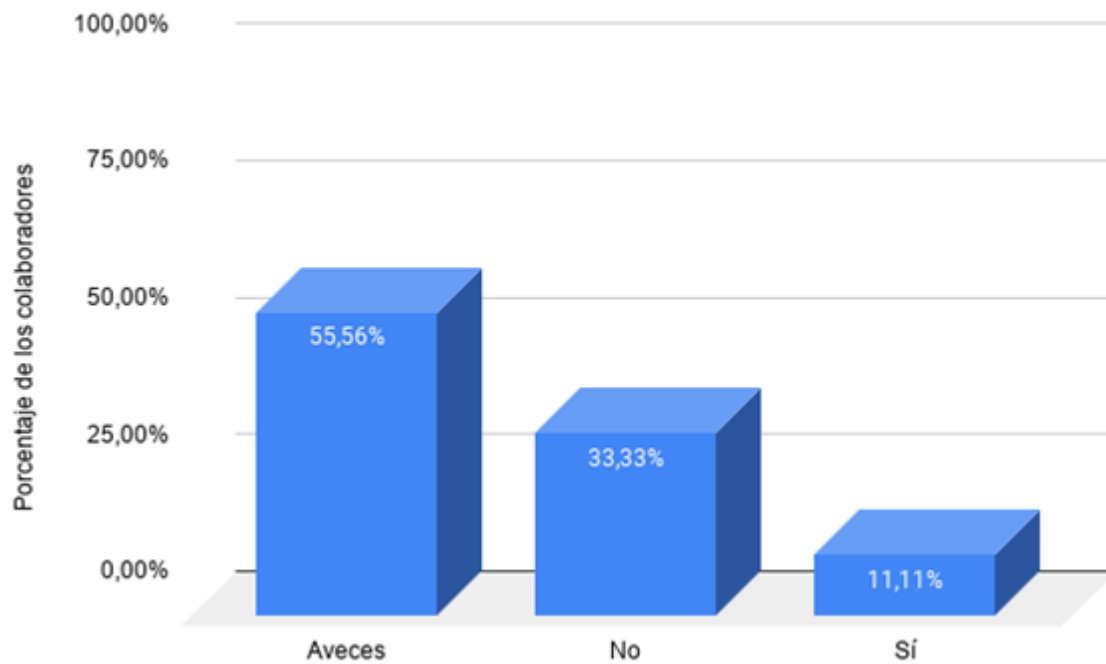
Figura 13.
La conformidad de la remuneración percibida



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 14.

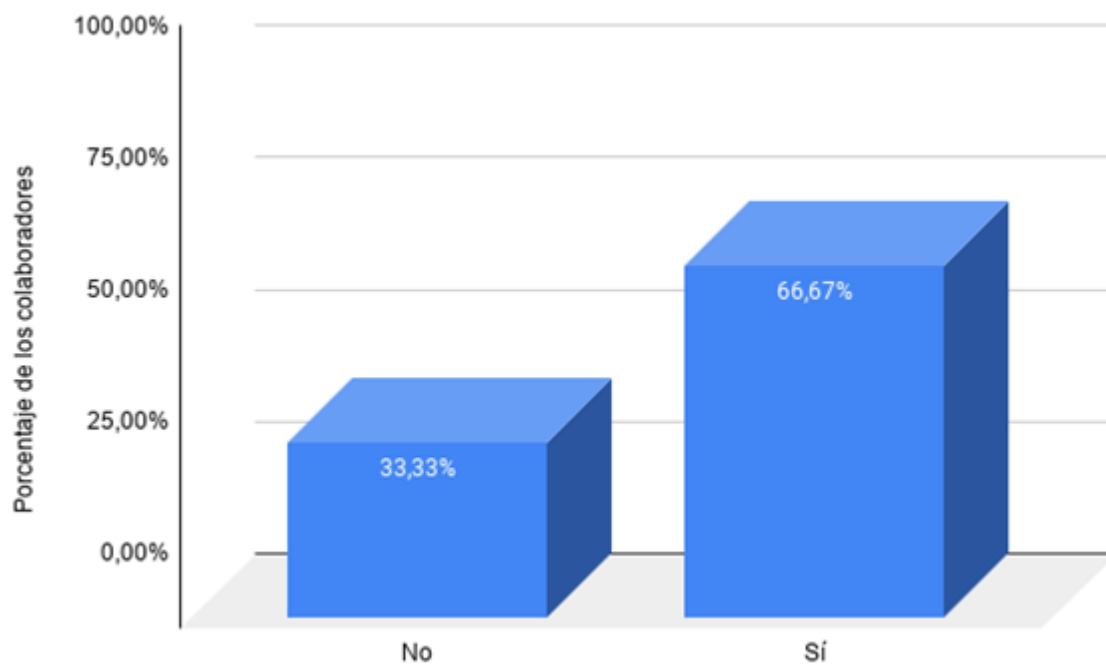
El ofrecimiento de incentivos



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 15.

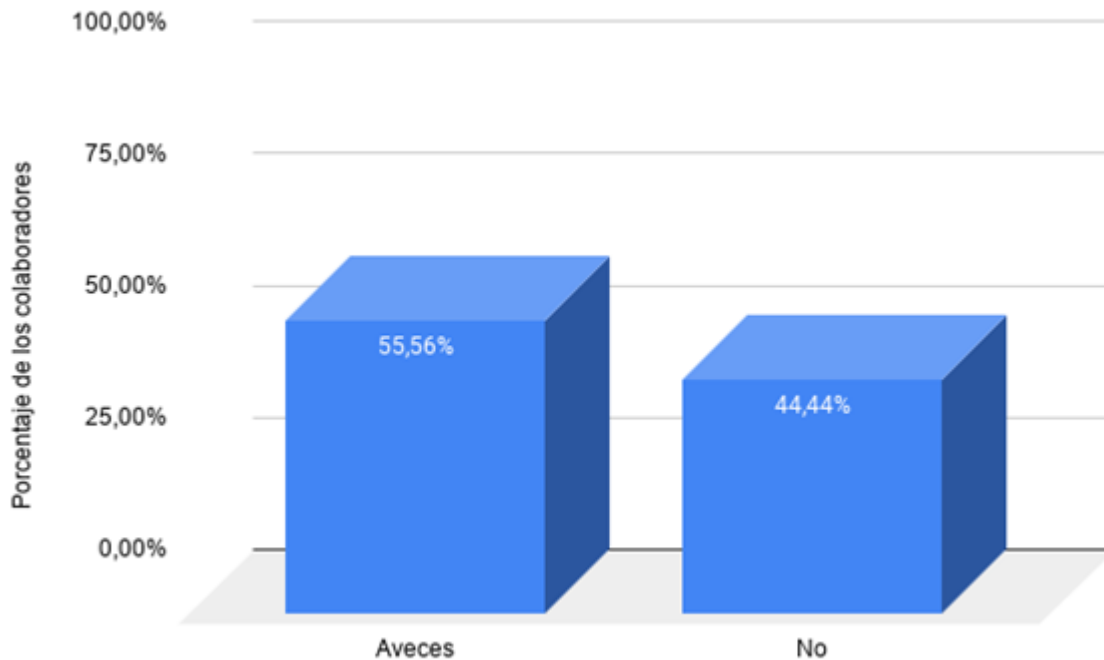
La celebración de festividades



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Figura 16.

El reconocimiento de los logros laborales



Fuente: Cuestionario aplicado al trabajador

Como resultado general se percibe que la empresa desarrolla correctamente el pilar de pagar. Se observa que la empresa cumple de acuerdo con la ley con los beneficios laborales. Así mismo, más del 50% de los colaboradores están conforme con lo que perciben. Sin embargo, el gerente indica: “Que tiene en cuenta que, si es para mejorar, generarán los cambios necesarios ya que se tiene claro que los colaboradores son una parte clave y fundamental de la empresa para poder llegar a la meta”, coincidiendo con lo expresado por Chiavenato (1999), en donde explica que la remuneración, incentivos y reconocimientos, mejoran el desempeño laboral y permiten el logro de los objetivos.

De acuerdo con los pilares analizados de la propuesta de valor al empleado, se puede percibir que la empresa Transporte Vanina E.I.R.L tiene dificultades en el pilar de carrera, contenido de trabajo y beneficios, esto se contrasta con lo que dice el gerente en el pilar de carrera que todas las áreas de la empresa no cuentan con una línea de carrera, sólo el área administrativa. Referente al pilar de contenido de trabajo, indica que realizan su retroalimentación siempre con la misma metodología, en el cual en el transcurso de los años laborando no han podido modificarlo a pesar de las opiniones de los colaboradores. Y sobre

el pilar de beneficios, indicó que no reconocen a los colaboradores como empleados del mes y solo les otorga una canasta navideña y un incentivo monetario una vez al año. Por ende, coincidiendo con el autor Towers Watson, la empresa Transporte Vanina se encuentra en el Grupo N°01 de la propuesta de valor al empleado, ya que solo cuenta con menos del 25% de una PVE aplicada, cumpliendo con los beneficios de acuerdo con la ley y las herramientas necesarias para que el colaborador se desempeñe. Sin embargo, no ha progresado en el desarrollo de una EVP formal y las recompensas para incentivar a sus trabajadores, ya que son muy simples y poco llamativas para motivar al colaborador a que se desempeñe eficazmente, y Además, tiene dificultad de retener a los colaboradores, por el cual en los dos últimos meses ha tenido rotación de personal debido al incumplimiento de funciones y por el periodo de prueba de tres meses, al no cumplir con las funciones requeridas al puesto como el nivel de responsabilidad, concentración, habilidad y experiencia no se renueva el contrato, volviendo a contratar otro personal.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

1. Los pilares de la PVE que se emplean en una empresa MyPe Lambayecana desde el punto de vista de Jeffrey Pfeffer (2012), se identificó que la empresa aplica solo dos pilares de los cinco que se deben emplear como el pilar afiliación y el pilar pagar, determinando la ineficiencia de su propuesta de valor, y la insatisfacción que esto conlleva a los colaboradores. Ya que los cinco pilares conforman el marco para comprender y diseñar una propuesta de valor propia y real, y sobre todo las aspiraciones y preferencias de los colaboradores.
2. Se determinó desde el punto de vista de Towers Watson (2012) que la empresa Transporte Vanina E.I.R.L se encuentra en el primer grupo con menos del 25% de PVE llamada táctica, ya que no ha progresado en el desarrollo de recompensas, ni en el enfoque articulado de una PVE, debido a que no tienen una PVE desarrollada y formal, sus recompensas y capacitaciones son deficientes y comunes, en el cual esto se refleja en la constante rotación del personal en el área operativa y la desconformidad de los colaboradores por parte de sus superiores, por la falta de consideración que estos tienen ante su opinión o una idea a tratar. Sin embargo, si se implementara una PVE, junto a estrategias de recompensas, se podrían solucionar las distintas dificultades que la empresa tuviera en mejora de los colaboradores y de los objetivos de la organización.

3. Se llegó a la conclusión que el nivel de propuesta de valor al empleado es del 10% aproximadamente en una MyPe Lambayecana respecto a la investigación realizada, demostrando que las pequeñas empresas no emplean una propuesta de valor definida en sus organizaciones, efectúan solo los beneficios de acuerdo a ley, y siguen la misma estructura, sin diferenciarse de la competencia. En cuanto a la variable: PVE, es una variable que influye en el ámbito de toda la empresa si se desarrolla de acuerdo con las necesidades y preferencias de los colaboradores, relacionándola con los objetivos. Esto indica, que el gerente de la Empresa Transporte Vanina E.I.R.L, debería poner en primer lugar la PVE con carácter de urgencia si quieren diferenciarse de la competencia de su mismo rubro en base a sus recursos y esfuerzos requeridos. Por ser una empresa MyPe tiene una gran ventaja, sus áreas son pequeñas y la PVE se puede aplicar y evaluar de mejor manera, teniendo una relación directa con el colaborador y logrando una buena efectividad con la propuesta.

8.2. Recomendaciones

De acuerdo con lo investigado como resultado para esta empresa se recomienda diseñar y aplicar una PVE identificando los 3 pilares que la empresa no cumple como es: Carrera, beneficios y contenido de trabajo, acompañados de estrategias de recompensas ya que solo cuenta con incentivos básicos, es por eso que se podría diversificar la propuesta de valor que esté enfocada en todos los aspectos, ya sea en la estructura de la organización, desde el ambiente laboral hasta los instrumentos que se requieren para cada función. También, los incentivos monetarios; en el cual se basa en una mejor remuneración, comisiones, etc. En incentivos morales; estos incentivos son complejos, ya que existen distintas culturas, y por ende no son los mismos para todos los trabajadores, en el cual se basan en premios, regalos y concursos. Y por último los incentivos naturales; que se basan en reconocimientos, halagos y juegos de equipo. Implementar una PVE, junto a estrategias de recompensas, podría solucionar las distintas dificultades que la empresa tiene en mejora de los colaboradores y de los objetivos de la organización. Logrando así, cambiar el rumbo del grupo que pertenece la empresa hoy en día, del grupo N°01 táctica, sin un PVE definido ni formado, al grupo N°03 comunicarse y entrega, con una PVE formada, comunicada y cumplida con sus promesas hacia sus colaboradores. Además, realizando una mejora continua de la PVE formada, se

lograría establecerse en el grupo N°04 segmentar y personalizado, con una PVE personalizada al de la competencia.

9. Bibliografía

Aguado , M., & Aviles, Y. (Marzo de 2012). *Gestion de marca*.
<https://es.slideshare.net/clau5/como-transmitir-la-propuesta-de-valor-al-empleado-gestion-de-marca-empleador-kellogs>

Arastey, M. (Marzo de 2019). *Tribunal supremo conforme al art. 2.1 Directiva 2003//88*.
<http://www.poderjudicial.es/search/openDocument/f0f60ad5c2c50e1a/20190510>

Avolio, B. (21 de noviembre de 2017). Perú avanza dos posiciones y se ubica en el puest 57 del ranking mundial del talento 2017. *Gestión*.
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/peru-avanza-dos-posiciones-ubica-puesto-57-ranking-mundial-talento-2017-153130-noticia/?ref=gesr>

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.

Browne, R. (2012). *Employee value proposition*. Beacon Management Review.
<file:///C:/Users/user/Desktop/10mo%20CICLO/FORMACI%C3%92N%20PARA%20LA%20INVESTIGACION/beacon3.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Gestión del talento humano* (Vol. Tercera Edición).
[https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.p](https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf)
df

Espinoza, A. M., & Rojas, E. M. (2019). *Diseño de un modelo basado en la combinación de estrategias de recursos humanos para reducir la rotacion de personal*. Tesis de Grado, Lima.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626418/Espinoza_TA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Goncer, C. (2014). Desarrollo de employee value proposition. *Capital Humano*, 289.

Jauregui, K. (julio de 2017). *ESAN sala de prensa*. <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-constante-desarrollo/>

Jimenez, A. (Noviembre de 2013). *Harvard Deusto Marketing y Ventas*.
https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1307_HDMKT.pdf

Narváez, L. (9 de septiembre de 2014). *Ipsos Loyalty Perú*.
[https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.p](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf)
df

- Palomino, J. (2017). *Características de la capacitación en gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Perú 2011-2013*. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/2829/palomino_bjm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosa, L. A. (2014). *Implementación de procesos de RR.HH. en las MYPE en el Perú*. Tesis de grado, Lima. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2102/AE-L_005.pdf?sequence=1
- Salazar, C., Cancino, B., & Delgado, C. (2003). Analisis del rol del area de recursos humanos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. *Theoría*, 12. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29901208.pdf>
- Towers, W. (2012). Global Talent Management and Rewards Study. *Towerswatson*. <https://entalent.files.wordpress.com/2012/10/towerswatson-globaltmr-survey-na-20121.pdf>
- Towers, W. (30 de marzo de 2017). *Observatorio de recursos humanos*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-propuesta-valor-al-empleado-clave-atraer-retener-talento.html>
- Valdebenito, Z. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento a través de un modelo de recompensa total*. Santiago. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- Valenzuela, R., & Moron, E. (2019). *Impacto del clima laboral para el crecimiento de las mypes exportadoras*, Gamarra. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9443/3/2019_Valenzuela-Salmon.pdf
- Velasquez, J. (Septiembre de 2001). Tienen derecho a recibir la pensión de jubilación los afiliados. *El Peruano*. <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/459B5325BA7A9B0D05256D25005DA016?opendocument>
- Zumaeta, J. (20 de Agosto de 2018). Un 86% de peruanos renunciaria a su trabajo por el mal clima laboral. *El comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/personal/86-peruanos-renunciaria-mal-clima-laboral-noticia-548835-noticia/>

10. Anexos

10.1. Anexo 1: Ficha de investigación

FICHA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (Nro:1618)

DATOS DEL DOCENTE

APELLIDOS Y NOMBRES: SILVIA LOURDES VIDAL TABOADA

CARRERA: ADM. DE EMPRESAS

CAMPUS: CAMPUS CHICLAYO

CÓDIGO: C17395

FECHA: 30/03/2020 18:51:32

DATOS DE LOS ALUMNOS (EN CASO DE TENERLOS IDENTIFICADOS)

1. Problema de la investigación (no exceder las 200 palabras) Dando respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué está mal?, ¿Dónde?, ¿Desde cuándo existe el problema?, ¿Cuál es la medición actual?, ¿Cómo determinó que es un problema?, etc.

Algunas empresas descuidan al personal o no le dan la importancia que deben tener y son ellos quienes hacen frente en las crisis que se puedan presentar. Por ello es necesario conocer la propuesta de valor al empleado y mediante esta investigación se podrá realizar en el entorno chichayano.

2. Línea de investigación de la UTP a la que responde la investigación propuesta

Calidad en la gestión pública y/o privada.

3. Indica la o las competencias del modelo del egresado que serán desarrolladas fundamentalmente con este Trabajo de Investigación.

Nro.	Competencias
1	Gestión gerencial: Conoce los elementos básicos para la gestión estratégica, comercial y financiera, del capital humano y de procesos en una organización.
2	Gestión gerencial: Conoce los elementos básicos para la gestión estratégica, comercial y financiera, del capital humano y de procesos en una organización.
3	Emprendimiento de nuevos negocios: Crea, desarrolla y gestiona nuevos negocios.
4	Gestión estratégica: Reconoce las estrategias macro de la organización y las relaciona con los objetivos planteados en el largo, mediano y corto plazo.
5	Gestión del capital humano: Identifica las capacidades del recurso humano orientándolas al logro de los objetivos de la organización.
6	Gestión financiera: Reconoce e interpreta los instrumentos e indicadores financieros para la gestión de la organización.
7	Gestión comercial: Diseña y propone estrategias comerciales que agreguen valor a la empresa.
8	Gestión de procesos: Conoce, identifica y propone mejoras en los procesos de gestión de la empresa.
9	Gestión gerencial: Conoce los elementos básicos para la gestión estratégica, comercial y financiera, del capital humano y de procesos en una organización.
10	Emprendimiento de nuevos negocios: Crea, desarrolla y gestiona nuevos negocios.
11	Gestión estratégica: Reconoce las estrategias macro de la organización y las relaciona con los objetivos

Nro.	Competencias
	planteados en el largo, mediano y corto plazo.
12	Gestión del capital humano: Identifica las capacidades del recurso humano orientándolas al logro de los objetivos de la organización.
13	Gestión financiera: Reconoce e interpreta los instrumentos e indicadores financieros para la gestión de la organización.
14	Gestión comercial: Diseña y propone estrategias comerciales que agreguen valor a la empresa.
15	Gestión de procesos: Conoce, identifica y propone mejoras en los procesos de gestión de la empresa.

4. Título del Trabajo de Investigación propuesto.

4. Nivel de Employee Value Proposition (o Propuesta de valor al empleado) en una Mype lambayecana.

5. Tipo de investigación (BASICA,ETC).

Tipo de investigación	Marca con X
Investigación Básica	x
Investigación Aplicada	
Desarrollo tecnológico	

6. Considerando que el trabajo de campo se realizará en el curso Taller de investigación, indique el enfoque de investigación.

Método de investigación	Marca con X
Cuantitativo	
Cualitativo	x
Mixto	

7. Enuncia 4 o 5 palabras claves que le permitan realizar la búsqueda de información para el Trabajo en Revistas Indizadas en WOS, SCOPUS, EBSCO, SciELO, etc., desde el comienzo del curso y obtener así información de otras fuentes especializadas.

Palabra Clave	Repositorios
Talento humano	WOS;
Motivación del personal	RENATI;
Administración del personal	RENATI;
Employer branding	RENATI;

8. Objetivo general del trabajo de investigación, de forma clara y comprensible para los alumnos.

Evaluar el nivel de Employee Value Proposition o propuesta de valor al empleado que se da en una mype lambayecana

9. Indicar las actividades clave que el alumno debe realizar durante el desarrollo de su investigación.

Buscar la información de libros - Identificar y lograr la autorización de una Mype para poder realizar la investigación.

10. Incorpora todas las observaciones y recomendaciones que consideres de utilidad para el alumno y a los

profesores del curso con el fin de que desarrollen con éxito todas las actividades.

Es necesario conseguir la Mype que brinde la información.

11. En el caso que utilice información de una entidad (empresa, entidad gubernamental, etc.) antes de iniciar la investigación, se debe contar con la respectiva autorización.

¿Cuenta con la autorización para el uso de información?	Marca con X
SI	x
NO	

Indique nombre de la entidad:

12. Sobre ética en la investigación. ¿recomienda que el proyecto de trabajo de investigación resultante sea evaluado por el comité de ética?

¿recomienda que el proyecto de trabajo de investigación resultante sea evaluado por el comité de ética?	Marca con X
SI	x
NO	

10.2. Anexo 2: Operacionalización

DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	TIPO DE TRABAJADOR
AFILIACION	Ambiente de trabajo	¿Cómo califica la relación que tiene entre sus compañeros de la organización?	C
		¿Le gustan las funciones que realiza en su área de trabajo?	C
		¿Se siente parte de la empresa y quienes lo conforman?	C
		¿La comunicación interna de la empresa funciona correctamente entre las áreas de trabajo?	C
		¿Cómo empleador como considera el ambiente laboral de su empresa?	G
		¿Cree que los colaboradores se colocan la camiseta por la empresa?	G
		¿Se adapta rápidamente a cualquier cambio que realiza la empresa?	C
		Como empleador ¿Usted se da cuenta que los colaboradores realizan su función por necesidad o están satisfechos en su trabajo? si la respuesta es por necesidad ¿Que habla para tener empleados satisfechos?	G
	Cultura Institucional	¿Cómo surgió la empresa?	G
		¿Cuál es su misión, visión valores de la empresa?	G
		¿Cuál es el rubro de la empresa?	G
		¿Cómo es la estructura de la empresa?	G
		¿Cómo es su cultura organizacional?	G
		¿cuál es la cantidad de trabajadores con la que trabajan / con qué régimen laboral trabajan qué tipo de contrato?	G
		¿Usted como empleador está de acuerdo en aplicar una propuesta de valor al empleado?	G
		¿Cómo es reconocida la empresa para sus clientes?	G
		¿Cómo se diferencia de su competencia?	G
		¿Cómo reclutan personal? Tercerizan contratan a personal para reclutar o por referencia	G
		¿Le resulta gratificante en la posición en que se encuentra la empresa?	C
CONTENIDO DE TRABAJO	Retroalimentación	¿La inducción que recibieron al momento de ingresar a trabajar en la empresa fue la adecuada?	C
		¿Toman en cuenta sus opiniones en su área que labora?	C
		¿Está conforme con las capacitaciones que les dan?	C
		¿Realizan retroalimentación o feedback a su personal?	G
CARRERA	Crecimiento Personal	¿Tiene oportunidad para crecer laboralmente?	C
		¿Consideras que las capacitaciones que recibe son necesarias para su desempeño laboral?	C
		¿Tiene las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera adecuada y a tiempo?	C
		¿Es capacitado tras los cambios que pueda realizar la empresa?	C
		¿Realizan o establecen horarios para capacitaciones, reuniones?	G
		¿Usted cree que es necesario incentivar a los trabajadores? ¿Existe Línea de carrera?	G
		¿Existe Línea de carrera?	G

BENEFICIOS	Salud	¿Cuentan con algún protocolo para el covid-19?	G
	Jubilación	¿Cuentan con beneficios como jubilación, AFP, seguro?	G
	Tiempo de trabajo	¿Están conforme con su jornada laboral?	C
		¿Cuántos días a la semana trabajan (horario de jornada)?	G
		¿Su rotación del personal es constante? ¿Por qué?	G
PAGAR	Salario	¿Está de acuerdo con las condiciones remunerativas que percibe de acuerdo con el desempeño que realiza?	C
		¿Cuánto es el sueldo? De acuerdo con (producción, mercado)	G
	Incentivos	¿Te ofrecen incentivos, son en efectivo o en víveres?	C
		Ofrecen incentivos, ¿cuánto es el costo que invierten, son en efectivo o en víveres?	G
		¿Usted cree que es necesario incentivar a los trabajadores?	G
	Reconocimiento	¿Existe algún reconocimiento a los trabajadores (como por ejemplo empleado del mes)?	G
		¿Celebran festividades como cumpleaños, navidad, fiestas patrias?	C
		¿Reconocen sus logros laborales? (como por ejemplo empleado del mes)	C

10.3. Anexo 3: Presupuesto

EMPRESA: TRANSPORTE VANINA E.I.R.L

TIPO	CATEGORIA	RECURSO	DESCRIPCIÓN	ORIGEN DEL RECURSO	MONTO
Recursos Disponibles	Infraestructura	Equipo	Laptop	Recurso Propio	---
			Celular		
Recursos Necesarios	Materiales	Internet	9 Encuestas Virtuales	Recurso Propio	\$150.00
			1 Entrevista		

10.4. Anexo 4: Encuesta

Preguntas Respuestas 9 Puntos totales: 0



Empresa de transporte y servicio Vanina E.I.R.L.

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información que contribuya de manera significativa a determinar el nivel de propuesta de valor al empleado, conociendo si la empresa cumple con sus beneficios, características y forma de trabajar.

1. Edad *

☐ 18 a 25 años

☐ 26 a 35 años

☐ 36 a 60 años

2. Grado de instrucción *

☐ Secundaria

☐ Técnico

☐ Universidad

3. Tiempo laborando *

☐ Menos de 1 año

☐ 1 a 2 años

☐ 5 años a más

4. ¿Cómo califica la relación que tiene entre sus compañeros de la organización? *

☐ Buena

☐ Regular

☐ Mala

5. ¿Se identifica con las actividades y el personal de la empresa? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

6. ¿Se adapta rápidamente a cualquier cambio que realiza la empresa? *

☐ Sí

☐ No

☐ Me cuesta adaptarme

7. ¿La inducción recibida al momento de ingresar a la empresa fue adecuada? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

8. ¿Toman en cuenta sus opiniones en el área que labora? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

9. ¿Esta conforme con las capacitaciones que recibe? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

10. ¿Tiene oportunidad para crecer laboralmente? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

11. ¿Considera que las capacitaciones que recibe son necesarias para su desempeño laboral? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

12. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera adecuada y a tiempo? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

13. ¿Es capacitado tras los cambios que pueda realizar la empresa? *

☐ Sí

☐ No

☐ A veces

14. ¿Alguna vez tuviste un accidente laboral? ¿Cubrió el seguro todos los gastos? *

☐ Sí

☐ No

☐ Cubrió una parte

15. ¿Recibiste orientación para la jubilación? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

16. ¿Está conforme con su jornada laboral? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

14. ¿Alguna vez tuviste un accidente laboral? ¿Cubrió el seguro todos los gastos? *

☐ Sí

☐ No

☐ Cubrió una parte

15. ¿Recibiste orientación para la jubilación? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

16. ¿Está conforme con su jornada laboral? *

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

20. ¿Reconocen sus logros laborales? (como por ejemplo: Empleado del mes) *

☐ Sí

☐ No

☐ A veces

10.5. Anexo 5: Guía de Entrevista

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA TRANSPORTES VANINA E.I.R.L

1. ¿Cómo surgió la empresa?
2. ¿Cuál es la misión, visión y valores de su empresa?
3. ¿Cuál es el rubro de la empresa?
4. ¿Cómo es la organización de su empresa?
5. ¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?
6. ¿Cómo es su cultura organizacional?
7. ¿Cuál es la cantidad de trabajadores con los que trabajan?
8. ¿Cómo es su proceso de reclutación del personal?
9. ¿Con que régimen laboral están trabajando y cuál es su tipo de contrato que emplean?
10. ¿Cree que los colaboradores se sienten identificados con la empresa?
11. ¿Realizan retroalimentación o feedback a su personal?
12. ¿Establecen horarios para capacitaciones o reuniones?
13. ¿Existe línea de carrera?
14. ¿Cuentan con protocolo para el covid-19?
15. ¿Cuentan con beneficios como jubilación, AFP o seguro?
16. ¿Cuántos días a la semana trabajan (horario de jornada)?
17. ¿Su rotación de personal es constante? ¿Por qué?
18. ¿Cuánto es el sueldo que percibe sus colaboradores, es de acuerdo a ley o de producción?
19. ¿Usted cree que es necesario incentivar a los trabajadores?
20. Ofrecen incentivos, ¿Cuánto es el costo que invierten, son en efectivo o en víveres?
21. ¿Existe algún reconocimiento a los trabajadores? (como, por ejemplo: empleado del mes)
22. ¿Cómo es reconocida la empresa para sus clientes?
23. ¿Cómo se diferencia de su competencia?
24. ¿Usted como empleador está de acuerdo con aplicar una propuesta de valor al empleado?